**杭州站**

# 《战略解码到执行》

**主讲老师：钱科宇**

**企业类型：**不限

**时间安排：**2024年11月29日9:30至17:00

2024年11月30日9:30至16:30

**地点安排：**杭州市文一西路522号西溪科创园8幢

**参课费用：**光华学习卡会员票12张/人

现金票4980元/人

**人数限制：60人**

**企业痛点**

科技快速发展，商业结构也发生巨变，不进行战略创新是万万不行的，以攻为守已经成为企业的必选项。

而在新的战略规划产生之时，另一个更为严峻的问题就是如何将新战略落实执行。

战略决策与执行的基础是达成共识，缺乏共识是因为角色不同，角度不同，经验不同导致思维模式不同，然后就会各行其是，虽然都在忙碌，但是整个组织缺乏有效的执行力。

**适用对象**

各级高层管理者、老板、总经理、副总经理、核心部门中层

**课程亮点**

1. 理解企业经营管理的全面系统观
2. 理解系统在战略执行过程中的表现特征
3. 剖析六个问题，进行战略解码，团队达成共识
4. 制定基于战略的目标体系，并根据不同的发展模式进行目标分解
5. 学会熟练运用“GROW”模型工具，找到达成战略的最关键要素

**课程大纲 Outline**

1. **核心团队的思维模式升级**
2. 秩序思维——团队效率
3. 经营思维——不断扩张
4. 战略思维——平衡取舍
5. 系统思维——遵循规律
6. **业的外部系统与内部系统**
7. 产业定位 —— 合适的产业、合适的位置
8. 经营策略 —— 如何赢得（避免）竞争
9. 组织设计 —— 责、权、利的分配
10. 核心团队 —— 如何打造经营管理层
11. 心智模式 —— 价值观、宗旨、心态、认知
12. 绩效管理 —— 有效的落实执行
13. **战略解码与团队共识**
14. 我们的顾客都有哪些？
15. 用户和客户分别是谁？
16. 客户重要还是用户重要？
17. 顾客的选择为什么要聚焦？
18. 顾客的需求分别是什么？
19. 顾客并不想购买商品，而是想解决问题；
20. 究竟是顾客需要，还是我们认为顾客需要？
21. 哪些是顾客未被满足的需求？
22. 我们已经或将要参与哪些业务？
23. 利润增长型
24. 资源共享型
25. 竞争壁垒型
26. 未来趋势型
27. 每种业务的经营策略，现在和将来分别是什么？
28. 规模型策略（低成本）
29. 创新型策略（差异化）
30. 资源型策略（集中化）
31. 还需要加强哪些资源和能力？ ——进行SWOT分析
32. 制定哪些基于战略的目标？——涵盖六个重要领域

**实战训练：**形成《基于战略的目标清单》

1. **关键要素分析**
2. 问题是阻碍目标达成的障碍或困难
3. 发现问题的三个工具：
4. 五个为什么
5. 情景再现法
6. 鱼骨图
7. 分析战略性问题的五个步骤：
8. 明确目标——知道等于理解，理解不等于决心
9. 罗列现象——相信事实和数据，不相信结论
10. 根本原因——只有找到根本原因才能解决问题
11. 定义问题——问题越清晰，越容易得到解决
12. 问题排序——解决主要矛盾和矛盾的主要方面

**实战训练：**形成部分《关键要素清单》

1. **制定解决方案**
2. 集体决策与个人决策的利弊
3. 评估解决方案的三个维度：
4. 可操作性
5. 有效性
6. 当事人原
7. 如何明确解决方案
8. 不要怕罗嗦
9. 不要说正确的废话
10. 主语要明确
11. 执行者要明确
12. 容易混淆的概念要澄清

**实战训练：**形成部分《解决方案清单》



**钱科宇**

**国际教练协会（IAC)认证执行教练**

**行动学习法倡导和实践者**

**资历背景**

1. 《稳健创新系统》著作权所有人
2. 《战略落地与执行系统》著作权所有人
3. 曾任金螳螂集团（行业第一）管理学院院长

**授课经验**

北京大学、清华大学、清华长三角研究院、浙江大学、西南政法大学、中科大、武汉大学、华科大、南昌大学、青岛大学、博商学院、商帅商学院、BOSS商学院、量子大学、广州时代华商、多地新华商学院、青岛大学文商学院、香港亚洲商学院、香港公开大学、香港财经学院、保利中轻、中国中车、中体彩、中航油料、中建、中铁建、中能建、成飞集团、中粮集团、华润微电子、中信泰富、中电环境、中石化机械、首农集团、京粮集团、东方航空、东风汽车、华润微电子、包钢集团、首都机场、北京翔龙集团、北京市政、北京路桥、北京一轻控股、浙江广电、申通快递、洋河股份、泸州老窖等